

# TÜRK CUMHURİYETLERİNDEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE TÜRKİYE'NİN YERİ VE KATKISI NELER OLABİLİR?

## 1. Giriş

Türkiye, yetmiş yıllık bir dönemi kapsayan ekonomik kalkınma mücadelesinin sonunda, sanayileşmede önemli mesafeler almış; tüketim ve ara malları sanayii ürünlerinin yerli üretimini büyük ölçüde gerçekleştirmiş ve yatırım malları sanayinde ise öncelikle son yıllarda kayda değer bir gelişme sağlamıştır. (GÜÇLÜ ve CEYLAN, 1994: 18)

Buna karşılık Türk Cumhuriyetleri, merkezi planlamaya dayalı sistemin çökmesiyle adeta duran ekonomilerini harekete geçirmek ve toplumun acil ihtiyaçlarını temin etmek için başta sanayileşmiş batılı ülkeler olmak üzere tüm dünya ülkelerinden ekonomik yardım ve işbirliği talebinde bulunmak durumunda kalmışlardır.

Türk Cumhuriyetlerinin geldiği bu nokta; onları tarihi ve kültürel bağları bulunan Türkiye ile, dünyadaki ortak kültürel değerlerin ve ekonomik menfaatlerin doğal bir sonucu olan bloklaşmanında etkisiyle (AB NAFTA vb.) kapsamlı işbirliği eylemine sevk etmiştir. (MANİSALI, 1993: 5). Bu işbirliği eyleminin temelinde; Türk Cumhuriyetleri için Rusya ve Çin'in, Türkiye için ise, dünyadaki alehte gelişen güç dengelerinin ve bölgesel tehdit unsurlarının baskısının yer aldığı söylenebilir.

Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri arasındaki işbirliği eyleminin ekonomik menfaatlerin ötesinde siyasi birliğe ve güvenlik şemsiyesine dönüşmesi, bugün için güç görünse de, gerek iç ve gerekse dış sebeplere bağlı olarak meydana gelecek gelişmeler uzun vadede ve gelecekte Türkiye'yi ve Türk Cumhuriyetlerini kaçınılmaz olarak bu yönden adımlar atmaya zorlayacaktır. (MANİSALI: 6)

İşbirliği yapmaya mahkum gibi görünen tarihi, kültürel ve ekonomik menfaatleri bir olan bu Cumhuriyetlerin gelecekte dünyadaki ekonomik ve politik gelişmelerde belirleyici rol oynamaları; öncelikle sahip oldukları misyonların farkına varmaları ve buna bağlı olarak değişik alanlardaki ciddi işbirliği eylemlerini realize edebilmelerine bağlıdır.

Bunun için bu makalede; işbirliği eylemlerinin en önemlisi olarak kabul edilebilecek olan ve işletmelerin verimliliğinin de temelini oluşturan

**Yrd. Doç.Dr. İrfan ÇAĞLAR**

*Gazi Ü. Çorum Meslek Yüksek Okulu*

yönetim alanına ait işbirliği üzerinde durulacaktır. Söz konusu eylemde Türkiye'nin önemli fonksiyonlar icra edebileceği temel tezinden hareketle, bunların neler olabileceği ve nasıl olması gerektiği hususları etüd edilecek ve öneriler ortaya konmaya çalışılacaktır. Ancak, takdir edilmelidir ki, uzun vadede gerçekleştirilebileceklerin teker teker ele alınması, makalenin kapsamına sığdıramaz. Bu yüzden çalışma yönetim bazında oluşturulabilecek işbirliği eylemi ile sınırlı tutulmuştur.

## 2. İşletmelerin Oluşum ve Gelişimine Zemin Hazırlayan Ekonomik Şartların Türkiye ve Türk Cumhuriyetleri Açısından İncelenmesi

Ekonomilerin ideolojik tercih ve boyutu ne olursa olsun bir temel hedefi vardır ki, o da toplumun ekonomik refah düzeyinin yükseltilmesi hususudur. İktisatçılara göre bir ülkenin ekonomik refah seviyesini, o ülkenin toplam üretimi belirler. Yani ülke ekonomilerinin toplam üretim seviyelerindeki yükselme, ekonomik büyüme olarak kabul edilmektedir. Buna göre ekonomik büyüme; ekonomik hayatın temel verilerinde (işgücü, tabii kaynaklar, teçhizat), fert başına bir yıldan öbürüne daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde devamlı artması (ÜLGENER, 1991: 409) şeklinde tanımlanabilir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere ekonomik büyümenin iki ana kaynağı vardır: Birincisi, üretim faktörleri tarzındaki artışlar, ikincisi ise, teknolojik gelişmelerdir. Ekonomik büyüme, üretimi, tüketimi ve dolayısıyla ikisi arasındaki farka bağlı olarak ortaya çıkan dış ticareti de etkilemektedir. (GÜÇLÜ ve CEYLAN: 19)

Türkiye ile Türk Cumhuriyetlerinin ekonomik durumunun ortaya konmasından önce; Türkiye'de uygulanan ekonomik yapı ile Türk Cumhuriyetlerinde geçmişte uygulanmış ve hala tesirleri bu ekonomiler üzerinde önemli derecede hissedilen ekonomik yapının genel çerçevesinin belirlenmesinde fayda vardır.

Kapalı bir ekonomide üretim, iç piyasa hacmi ile sınırlıdır. Piyasanın darlığı ve yetersizli-

ği, hem üretimin çeşitlenmesini, hem de çoğu mallarda üretimin en etkin yöntemlerle yapılmasını ve uygun teknolojilerin kullanılmasını engeller. Zira bazı teknolojiler belli bir kapasitenin altında etkin üretim yapmaya imkan vermeyebilir. (GÜÇLÜ-CEYLAN: 101)

Serbest piyasa anlayışında ise, iktisadi kalkınma piyasasının büyümesine bağlanmaktadır. Piyasanın genişleyip derinlik kazanması, ekonominin produktivitesini ve dolayısıyla büyüme hızını arttıracaktır. Piyasanın büyümesi ile produktivitenin artması, genişleyen piyasada; rekabetin artması, ölçek getirileri, dışsal ekonomiler, kaynakların yeniden dağılımı, piyasa riskinin azalması, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak açıklanabilir (MANİSALI, 1971: 73)

Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, kapalı ekonomilerde; teknoloji yetmezliği ve kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü gibi sorunlar sık sık gündeme gelebilecektir. Oysa ekonomik liberalizasyon uygulamalarının geçerli olduğu piyasalarda; rekabetin artması, dışsal ekonomiler ve araştırma- geliştirme gibi dinamik uygulamalar piyasayı daima büyümeye doğru teşvik edecektir. Zaten batı ekonomileri ile Doğu Bloku ekonomilerinin arasındaki fark da buradan kaynaklanmaktadır.

Ortaya konmaya çalışılan ve ekonomik yapıların bir ölçüde özelliklerini belirleyen yukarıdaki kanaatlerden sonra, şimdi de Türkiye ile Türk Cumhuriyetlerinin ekonomik durumlarına genel hatlarıyla ve kısaca değinelim.

### 2.1. Türkiye Ekonomisi

Cumhuriyet döneminde, Türkiye iktisaden kalkınabilmek için sanayileşmeye öncelik vermiştir. Bu dönemde uygulanan sanayileşme politikalarını genel hatlarıyla iki dönemde incelemek mümkündür.

Birinci dönem, 1980 yılına kadar devam eden ve ithal- ikamesi politikasının uygulandığı dönemdir. Burada ülkenin ihtiyaç duyduğu sanayi ürünlerinin yurt içinde üretimi amaçlanmış ve iç piyasaya dönük korumacı bir yaklaşımla yaygın bir sanayileşme politikası benimsenmiştir. Yani

karma ekonomik bir model piyasaya hakim kılınmıştır. (YÜCE, 1993 C.7: 55)

İkinci dönemde (1980 sonrası) ise, Türkiye ithal ikamesi anlayışını ve uygulamasını değiştirerek ihracata dayanan bir stratejiye yönelmiştir. Söz konusu yönelimin bir sonucu olarak, gerek iç ve gerekse dış ekonomiye ilişkin bir çok alanda piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda dış ticaretin liberalizasyonu, gerçekçi kur politikalarının uygulanması, faizlerin serbest bırakılması, yabancı sermayeye yeni teşviklerin sağlanması, KİT'in serbestçe fiyat belirleyebilmesi, vergi alanında yeni reformlar, daraltıcı para ve maliye politikalarının izlenmesi yönünde kararlar uygulamaya konulmuştur. (TOĞON, 199: 89-109)

1980 sonrası dönemin genel bir değerlendirmesi yapılırsa, iki önemli gelişmeden bahsetmek mümkün olabilir.

Birinci, Türkiye bir sistem değişikliğine uğramıştır. Yani Türkiye karma ekonomiye dayalı planlı ekonomi anlayışından, piyasa ekonomisi anlayışına geçmiştir. Piyasa ekonomisinin belirleyici özellikleri; fiyat mezanizmasının ve dünya fiyatlarının belirleyici olması, devlet müdahalesinin asgariye indirilmesi, kamu yatırımlarının daha ziyade alt-yapı yatırımlarında yoğunlaşması, korumacılık anlayışının terk edilmesi, dış ticaretin liberalleştirilmesi, ithal ikamesi yerine dışa dönük bir sanayileşme politikasının benimsenmesi şeklinde özetlenebilir. (HİÇ, C. 2: 41)

İkinci önemli gelişme ise, yeni ekonomi politikalarının uygulanması sonucu, sanayi sektöründe meydana gelen teknolojik değişimdir. Bu değişim özellikle imalat sanayinde özel sektör aracılığıyla gerçekleşmiştir. Sanayi sektöründe ortaya çıkan bu değişimin iki önemli sonucu söz konusu olmuştur. Bunlar; Türkiye'nin batılı ülkelere karşı karşılaştırılmalı ihracat performansının gelişmesi ve teknoloji ithal eden ülke konumundan bazı alanlarda teknoloji ihraç eden ülke konumuna ulaşması şeklinde ifade edilebilir. (KIRIM, 1990: 97)

Bütün bu gelişmelerin sonucunda Türkiye'nin Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinin ekonomilerine

karşı bir rekabet ve teknoloji üstünlüğü sağladığı söylenebilir. Bu durum Türkiye'nin Türk Cumhuriyetleriyle arasındaki ekonomik ilişkilerin alanını, yönünü ve seviyesini belirlemede önemli bir rol oynayabilecektir.

## 2.2. Türk Cumhuriyetleri Ekonomileri

Türk Cumhuriyetlerinin ekonomik yapıları; üretim kaynaklarının devletin elinde olması, ekonomik kararlarının piyasa mekanizması yerine merkezi bir otorite tarafından alınması ve emredici planlama mekanizmasının uygulanması nedenleriyle, ayrı ayrı değil, diğer doğu bloku ülkelerinin ekonomik yapılarıyla birlikte ele alınmaktadır. (GÜÇLÜ ve CEYLAN: 22)

Sovyet Rusya 1928'den itibaren sanayileşmeye öncelik veren bir kalkınma stratejisi uygulamıştır. Bu dönemde gerçekleştirdiği uygulamaların mantığına uygun olarak, hammadde bakımından zengin olan Türk Cumhuriyetlerindeki kaynaklar süratle kontrol altına alınmıştır. Bu hammadde kaynaklarını işletmek için Türkistan'da büyük tesisler kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı sırasında ise Sovyet Rusya Avrupa'ya yakın olan bölgelerdeki sanayi tesislerini Türkistan bölgesine kaydırmıştır. (ULUDAĞ-SERİN, 199Ö: 277)

Türk Cumhuriyetlerinde mevcut hammadde-leri çıkaracak tesisler kurulurken, bu hammadde-leri işleyerek ara mal ve nihai mal haline getirecek tesislerin, genellikle başka cumhuriyetlerde kurulduğu görülmektedir. Böylece üretim ilişkileri bakımından cumhuriyetler birbirine ve daha da ziyade merkeze bağımlı hale getirilmiştir. (BEKAR, 1994: 80) Bu konuda pek çok örnek vermek mümkündür. Genel bir fikir vermesi bakımından sadece pamuk ve ipek konusunda şu tespitleri ortaya koymak yeterli olabilir. Sovyet Birliğinin toplam üretimi içerisinde Türkistan'ın payı pamukta %95, ipekte %75'dir. Buna karşılık toplam mamul mal üretiminde Türkistan'ın tekstildeki payı %6, ipekli do-kumalardaki payı ise %7'dir. (ULUDAĞ ve SERİN, 214)

Bugün Türk Cumhuriyetlerinin sahip olduğu

sanayi potansiyeli incelendiğinde; bunların az sayıda alt sektörde yoğunlaştığı, birçoğunun ise tekstil, dokuma, ayakkabı, ev eşyası, gıda maddeleri gibi nispeten basit üretim tekniği olan tüketim malları sanayisinde toplandığı görülmektedir. Buna karşılık yüksek teknolojiye dayalı ve katma değeri yüksek ara ve yatırım malları üreten sanayi dallarının ise çok sınırlı bir şekilde bu ülkelerde bulunduğu bilinmektedir. (+GUMPEL, 1994: 23)

Öte yandan, Türk Cumhuriyetlerindeki mevcut sanayi tesisleri ile ilgili olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse; bu tesislerin genellikle büyük kapasiteli, entegre olmayan, eski teknolojiye dayalı ve verimlilik seviyelerinin çok düşük olduğu söylenebilir. (ZAIM, 1993: 34)

Bu durum istihdama da olumsuz bir şekilde yansımıştır. Sanayi sektöründeki durum istihdam açısından ele alındığında; sanayi tesislerinde istihdam edilen işçilerin %28'inin, uzmanların ise %31'inin Türk olduğu görülmektedir. (ULUDAĞ ve SERİN, s. 414) Böylesi bir sonuç yetişmiş işgücü açısından da Türk Cumhuriyetlerinde bir problemin bulunduğunu ifade etmektedir.

Ancak, sanayileşmeden payını yeterince alamayan bu Cumhuriyetler, hammadde konusunda sınırsız bir sömürüye uğramışlardır. Çünkü; Sovyetler Birliğinin bakır ihtiyacının %76'sı, civa, kurşun ve çinkonun %80'inden fazlası, krom, uranyum ve fosforun %90'ı, bizmutun tamamı Türkistan bölgesinde üretilmektedir. (ZAIM: 30) Bu söylenenlere ilaveten Türkistanın demir rezervlerinin dünyanın bilinen en büyük rezerv olduğu da ifade edilmelidir. Altınla ilgili bilgiler yayınlanmamış olmasına rağmen, Türkistanın büyük miktarda altın kaynağına sahip olduğu tahmin edilmektedir. Sovyet resmi istatistiklerine göre Sovyetler Birliği'nde çıkarılan ham petrolün %50'si Türk bölgelerinde elde edilmektedir. Ancat Batılı araştırmacılara göre bu oran %70'dir.

Yukarıdaki tespitler, Türk Cumhuriyetlerinin ekonomik yapısının hammadde üretimine bağlı olduğunu, büyük hammadde kaynaklarına sahip olmakla birlikte, bunların imalat safhaları açısından diğer Cumhuriyetlere bağımlı olduğunu göster-

mektedir. Ayrıca bir tarım ülkesi olarak bırakılarak, teknoloji ile fazlaca tanıştırılmadıkları da bilinmektedir.

### 3. Türk Cumhuriyetlerindeki İşletmelerin Yönetim Açısından Durumu ve Yapısal Sorunlar

Türk Cumhuriyetlerinde bugün ekonomik sistem tam anlamıyla işlememektedir. Bu yüzden tüm üretim sektörlerinde kurulu bulunan işletmelerin geri bir teknolojiye sahip olduğu, verimsiz bir şekilde çalıştığı, en basit işletme kurallarının bile uygulanmadığı bilinmektedir. (GÜÇLÜ ve CEYLAN: 28) Bunun için Türk Cumhuriyetlerinden ülkemize yönelik olarak teknolojik alanlarda ve diğer işletmecilik alanlarında pek çok işbirliği teklifleri yapılmaktadır. Bu işbirliği eylemlerinin içeriğinde sadece teknolojik yenilenme yer almamakta, aynı zamanda işletmelerin özelleştirilmesi konusundaki yardım teklifleriyle, işletmelerin yeniden organize edilmesi teklifleri de yer almaktadır. (TİKA, 1993)

Değişik alanlarla ilgili teklifler, söz konusu işletmelerin verimli olmadığı ve iyi yönetilemediği kanaatini ortaya koymaktadır. Zira, bu işletmelerin ürettikleri malları hem kaliteli değil, hem de piyasada rekabet şansları yoktur. Çünkü gerek teknolojik yapıları, gerekse üretim anlayışları rekabet esaslarına göre düzenlenmemiştir.

Takdir edilir ki bir ülkede uygulanan ekonomik yapı ve sistem, o yapının içerisinde bulunan işletmelerin yönetim biçimlerini de önemli derecede etkiler. Korumacı ve kollektivist ekonomi zihniyetinin hakim olduğu bir ortamda, sadece emir ve talimatlar doğrultusunda hareket eden, inisiyatif kullanma yetkisine sahip olmayan ve daha ziyade sosyal fayda hedefine programlanmış işletmelerin verimli olması ya da verimlilik ölçülerine uygun bir şekilde işletilmeleri mümkün değildir.

Hedefleri ve ilkeleri önceden katı kurullarla benimsenmiş işletmelerin yönetim anlayışı da buna göre şekillenecektir. Hisselerinin %49'unu satın aldığı Macar işletmesini yeniden kurmak ve işletmek isteyen bir batılı şirketin başkanı, "bir dü-

zine tecrübeli Macar Yöneticisine ihtiyacımız olacaktır. Yüzden fazla aday müracaat etti, hepsinde ayrı, iş ünvanları ve pozisyonları itibarıyla kalifi-kasyonları iyi görüyordu. Fakat sadece üçü veya dördü, gerekli tecrübe ve becerilere haiz çıktı." (DRUCKER, 1995: 151-152) diyerek yukarıdaki tespitlerimize doğruluk kazandırmaktadır.

Bir işletmeyi başarılı kılmak için gerekli olan becerilerin starlinci bir ekonomide pek fazla taliplisi çıkmaz. Starlinizm kayıt tutmayı bilir, fakat analizi ve maliyet muhasebesini bilmez. Hangi çeşit olursa olsun finansman yönetimi diye birşey tamamen mevcut değildir. Yalnız o değil, fiyat-landırma, pazar araştırması, pazarlama, ürün yenileştirme, ürün ve müşteri servisi, kalite kontrolü de yoktur. (DRUCKER: 152)

Doğu Bloku ülkelerinde yönetici konumunda bulunan kişilerin çoğunun iyi bir eğitim gördüğü söylenebilir. Fakat bu insanlar, ondan sonra, iş hayatlarını evrak kurdu olarak çalışmakla talimatlar ya da bitmek tükenmek bilmez raporlar yazarak veya bakanlıkla ve merkezi plancılarla kotalar, üretim hedefleri cari harcama ödenekleri, fiyatlar hakkında görüşmeler yaparak geçirmektedirler. Ya da, mesleki kariyerlerini "tedarikçiler" olarak icra etmektedirler.

Bu durum daha sonra Sovyet ittifakına katılan devletler için böyle olduğuna göre, Türk Cumhuriyetleri için durumun daha da ağır olduğunu düşünmek yanlış olmasa gerektir. İfade edildiğine göre "eski komünist ülkelerde insanların en çok korktuğu şey, kendilerinden karar vermelerinin is-tenmesiymiş. Böyle bir teklifle karşılaşan kişi hata yapmak korkusundan dolayı ne yapacağını şaşırıp kalırmış. (DRUCKER: 155) Hal böyle olunca ferdi anlamda karar verme alışkanlığının oluşmadığı bir işletmecilik platformunda yer alan insanlar, idare etmek yerine idare edilmeye daha yatkın bir yönetimsizler (iktidarsızlar) topluluğu haline gelecektir.

Yukarıda ki tespitlere bağlı olarak; aynı ortak zihniyetin Türk Cumhuriyetlerinde yapılandırıldığı işletmelerin bir çok sorunla karşı karşıya olduğunu söylemek mümkündür. Bu sorunlar; ölçek sorunları, verimlilik sorunları, dikey entegrasyon sorunu,

teknoloji sorunu ve yönetim sorunu şeklinde sıralanabilir. Söz konusu sorunlardan maddi olanlarını kısa vadede bir reform gayreti ile çözmek belki mümkün olabilir. Ancak bir mentalitenin değişmesi ve bu değişme uygun bir yönetici kadrosunun oluşturulması hiçte kolay değildir. Bu sorunun çözümü, uzun zamanlı çalışmaları gerektiren bir süreç meselesidir. Aynı zamanda ülkenin yönetim anlayışında da bir takım esnemelerin ve demokratik gelişmelerin olması gerekir. Böylece sosyokültürel ve siyaset zemininde meydana gelen gelişmeler, işletme yönetimindeki gelişme ya da değişmelere de destek sağlamış olacaktır.

Türk Cumhuriyetlerindeki işletmelerin sorunlarının çözümüne bir takım yapısal değişikliklerle başlamak gerekmektedir. Örneğin özelleştirme ve bireysel teşebbüs hürriyetinin sağlanması söz konusu yapısal değişiklik için bir başlangıç noktası olabilir. Bu başlangıcın kalıcı bir çözüm hüvviye-tine bürünmesi, yönetimlerin hem ekonomik hayatta ve hem de sosyal hayatta yapısal değişimi ciddi şekilde istemesi ve desteklemesi gerekmektedir. Aksi takdirde yapılanlar boşa gitmeye mahkum olacaktır. Zira feodal yapı karakteri taşıyan toplumlarda eğitim yukarıdan başlatılır. Yukarıdan aşağıya bir hiyerarşik kademe takip ederek iner. Çok yönlü tedbirlerle de değişime karşı oluşabilecek tepkiler yumuşatılır ve zamanla yok edilir.

Ancak burada unutulmaması gereken husus, mevcut statikodan menfaati olan unsurların değişimine karşı çıkabileceği, ortaya politik ya da başka engeller koyabileceğidir. Zaten bu engeller günümüzde söz konusu Cumhuriyetlerde yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Özelleştirmeye bir türlü başlanamaması, ithalat ve ihracat rejimine yönelik alınmış kararların uygulanmaması ve bunların sık sık değişikliğe uğraması bu tür engellere gösterebilecek örneklerdir.

#### **4. Sorunlar n Çözümü Konusunda Yönetim Aç s ndan İşbirliği İmkanlar**

Türk Cumhuriyetlerinde kurulu bulunan işletmeleri ıslahı için iki yol takip edilebilir. Bunlardan birisi, bu kurumların revize edilmesi yani moder-

nizasyonu, diğeri ise, acil ihtiyaç duyulan alanlarda işletmelerin yeniden inşası olabilir. Şüphesiz modernizasyon olayı hem pahalı ve hem de zor bir uygulamadır. Eskiye tamir etmek, yeniye yapmaktan daima zordur. Bu yüzden ikinci yolun seçilmesi daha mantıklı bir uygulama olacaktır. Ancak bu yolunda da ayrı kendine özgü zorlukları vardır. Sermaye temini, teknoloji transferi, yabancı sermayenin teşviki ve bu alanlarda alınacak liberalizasyon uygulamaları gibi.

Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri arasında işletmelerin yönetimde işbirliği konusunda yapabilecekleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Mantıklı gibi görünen yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye getirilmesi konusunda Türkiye'nin tecrübelerinden yararlanılabilir. Belli alanlarda teknoloji ve know-how ihraç edebilecek seviyeye gelmiş Türkiye Orta Asya ekonomisine imkanları elverdiği ölçüde girmelidir. (KIRIM: 162-163) Türkiye bu potansiyele sahiptir. Türk müteşebbislerinin yatırım istediği ve gücü artık uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek düzeydedir. Zaten günümüzde Türk yatırımcıları; müteahhitlik ve inşaat sektöründe, tekstilde ve gıda sektöründe Orta Asya'da önemli yerler edinmişlerdir. (TİKA)

2. Orta Asya'da kurulu bulunan ve kurtulacak işletmelerin en önemli sorunu şüphesiz yetişmiş eleman ve yönetici sorunudur. Bu elemanların yetiştirilmesinde Türkiye eğitimde işbirliğine gidebilir. Gümrükte, bankacılıkta yapılan işbirliği pratikte ve zaman içerisinde faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Teknolojiyi kavramak, iş usullerini öğrenmek belli bir sürede gerçekleşebilir. Fakat önemli olan, iş kurallarının, ticaret mentalitesinin kavranması ve bunların çalışanların hayatında vazgeçilmez prensiplere dönüştürülmesidir. Bu arada çalışanlarda, yöneticilerde ve genelde halkta da mesai anlayışının geliştirilmesi gerekir.

İşte burada Türkiye devreye girebilir. Yönetici eğitimi konusunda önemli birikimleri ve tecrübeleri vardır. Türkiye önemli oranda yöneticilik eğitimini kuramsallaştırmıştır. Özellikle yöneticilik eğitimi veren okullar ve bunların başarılı örnekleri bulunmaktadır. Buralarda verilebilecek

eğitimlerle veya oralarda kurulacak eğitim kurumlarıyla Türk Cumhuriyetlerine yönetim eğitimi desteği kolaylıkla verilebilir.

3. Öğrenci mübadelesi uygulaması da söz konusu işbirliği imkanlarının değişik bir uygulamasıdır. Bu uygulama planlanmak suretiyle, işletmecilik ve yönetim alanındaki elemanların eğitimi sağlanabilir. Yani öğrenciler özellikle bu alanlara yönlendirilebilirler. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus, rastgele öğrenci göndermek yerine seçilmiş başarılı ve kapasiteli öğrencilerin gönderilmesidir.

4. İşbirliği imkanlarını kolaylaştırabilecek bir diğer önemli hususda ayrı dil birliğinin sağlanmasıdır. Ortak bir dil atmosferinin oluşturulması; eğitimi kolaylaştırabileceği gibi, iletişim imkanlarını da artıracaktır. Yönetim eğitiminin teorik ağırlıklı ve fikri bir karakter arzettiği düşünülürse bu alanda alınacak mesafe büyük oranda dil birliğiyle mümkün olabilecektir. Ayrıca işletmecilik literatürünün oluşması da yoğun iletişim eylemleriyle sağlanabilir. Bu yüzden yönetici ve teknik eleman bazında karşılıklı gidiş gelişlerin artırılması gerekir.

5. Bir başka işbirliği biçiminde, Batılı firmaların Doğu Avrupada yaptıkları gibi belli bir süre elemanın ve yöneticilerin merkezden sağlanması hususudur. Türkiye kurduğu ya da kurmasına yardımcı olduğu işletmelerde kendi elemanlarını belli bir süre istihdam etmek suretiyle hem sistemi kurar ve oturtur ve hem de gelecekte o sistemi devam ettirecek yerli yönetim ekibini eğiterek oluşturabilir.

6. Yönetimde işbirliği konusunda yapılabilecek bir diğer uygulama da, sık sık yönetici eğitici seminerlerine Türkiye'de ve Türk Cumhuriyetlerinde gerçekleştirilmektir. Konferanslar, sempozyumlar, seminerler, yayınlar yoluyla bir takım kavramların oluşması, gelişmesi sağlanabilir, sağlanan gelişmeler oralara aktarılabilir. Ya da orada açılan üniversitelerde (örneğin Hoca Ahmet Yesevi Türk-Kazak Üniversitesi gibi) yönetim bölümleri ekstra yatırımlarla güçlendirebilir. Veya bu tür üniversitelerin Orta Asya bazında sayıları artırılabilir.

Zaman içerisinde daha başka uygulamalar imkanlar dahilinde güncelleştirilebilirler. Önemli olan tarafların bu konularda istediklerini karşılıklı olarak ortaya koymalarıdır.

## 5. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Ülkelerin değişik ekonomik paktlarda dünyanın ekonomik pastasından daha fazla pay sahibi olma mücadelesi verdiği günümüzde, Sovyetler Birliğinin dağılması, ekonomik bakımdan Türkiye'nin önüne büyük imkanlar koymuştur. Kurulan paktlarda hesaba katılmak istenmeyen ülkemiz için açılan bu pazar iyi değerlendirilebilirse bir çıkış yolu olabilir. Ya da ülkemizin itilmek istendiği ekonomik yalnızlık atmosferinde önemli bir direnme gücü... Sosyo-Kültürel yakınlıkların belirleyici olduğu ekonomik entegrasyon sürecinde, Türkiye diğerlerine oranla Orta Asya ekonomik pazarında avantajlı bir konuma sahiptir. Tabii ki yeterince değerlendirilebilirse...

Türk Cumhuriyetleriyle karşılıklı birikim ve potansiyellerimizden yeterince faydalanmamız; öncelikle, sosyo-kültürel entegrasyonu başarmamıza, birbirimizi anlamamıza, alt yapıyı oluşturacak kararları alıp, bunları hayata geçirmemize bağlıdır. Bu anlamda adımlar atılmakta, ancak, kararlılıkla takip edilemediğinden beklenen ölçüde güncelleştirilememektedir. Söz konusu yetmezliğin sebebi; isteksiz, hedefsiz ve hazırlıksız bir dış politika ile geleceğe dönük önceden belirlenmiş bir ekonomi olmamasıdır. Yani resmi yönetimin dünyadaki ekonomik gelişmeleri yeterince takip edememesi de denebilir buna.

Ancak, tüm olumsuzluklara rağmen umut verici olan şey, Türkiye'nin serbest piyasa mantığını kavramasının, iç ve dış piyasada özel teşebbüsü belirleyici bir noktaya taşınmasıdır. 1980'ler sonrasında işletilen süreç Türkiye'yi; özel teşebbüsün de

gayreti ile belli alanlarda proje, lisans, danışmanlık ve teknik hizmetler ile doğrudan dış yatırım yapabilecek ya da ihraç edebilecek duruma getirmiştir.

Buradan bazı Türk firmalarının, üretim deneyimleri sonucunda elde etmiş oldukları teknik bilgi birikimlerini lisans ve teknik danışmanlıklar gibi yollarla dışarı satabilir hale geldiğini, Türkiye şartlarına uygun tesis kurabilme, donatma yeteneklerinin olgunlaştığını ve pazarlanabilir bir meta haline dönüşebildiğini anlıyoruz.

Türk müteşebbislerin bu gelişmelerin sayesinde geniş ufuklu olma, büyük düşünme ve vizyon sahibi olma gibi yetenekleri gelişti. Artık Türk müteşebbisi ve işletmecisi oyunu kuralına göre oynamakta, uzun vadeli düşünmekte, işletmesini uluslararası rekabet ortamına göre düzenlemektedir. İşte Türkiye bu avantaj mı değişik teşvik ve destekle Orta Asya pazarlarında daha aktif bir şekilde kullanılabilir. Türkiye, bu pazara sadece daha fazla üretim anlayışını değil müşteriye kaliteli üretim ve hizmet anlayışını, sosyal sorumluluk duygusunu ve modern yönetim bilincini taşımaktadır. Zira, Türk Cumhuriyetlerindeki işletmelerin en zor çözülebilecek sorunlarının başında yönetim anlayışındaki yetmezlikler gelmektedir.

Türk işletmecilik zihniyeti pek çok yapısal sorunlarını çözüme seviyesine gelmiştir. Dolayısıyla teknoloji ihracaat eden Türkiye işletmeciliği yöneticilik bazındaki birikimlerini de Orta Asya işletmeciliğine aktarmalıdır. Bu alanda yapılabilecekler maddeler halinde yukarıda belirtilmiştir. Yönetimde işbirliği imkanları adı altında sıralanan bu hususlar, ülke olarak yapabileceğimiz ve yapmamız gereken işbirliği eylemleridir. Ekonomi ve işletmede güncelleştirilebilecek işbirliği ve entegrasyon faaliyetleri, ekonomik çıkmazlardan kurtulmada her iki taraf içinde bir çare olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKLAR

- BEKAR, Olgan  
1994 "Ukrayna Bağımsız Kalabilecek mi?" **Avrasya Etüdüleri Dergisi**, cilt 1, sayı:2, s. 80.
- DRUCKER, Peter F.  
1995 **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonras**, (Çev: Fikret Üçcan), 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- GÜÇLÜ, Sami  
CEYLAN, Cengiz  
1994 "Dış Ticaret ve Teknoloji Transferi Açısından Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi İçin Neler Yapılabilir" **Standart Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl 33, Sayı: 396, Ankara, Aralık.
- GUMPEL, Werner  
1994 "Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Ekonomik ve Politik Gelişme" **Avrasya Etüdüleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, s. 23.
- HİÇ, Mükerrerem  
1993 **Piyasa Ekonomisi Felsefesi, Temel Kurallar, ve Uygulamas**, 3. İzmir İktisat Kongresi, C.2.S.41.
- KIRIM, Arman  
1990 **Türkiye İmalat Sanayi'nde Teknolojik Değişim**, TOBB Yayınları, Ankara.
- MANİSALI, Erol  
1971 **Uluslararası Ekonomi- „Gümrük Birlikleri ve Dinamik Entegrasyon Teorisi-**, İstanbul,.
- 1993 **Uluslararası İlişkilerdeki Değişmeler "Türk Cumhuriyetleri Topluluğu"nu getirmektedir. Türk Cumhuriyetleri Arasında Politik ve Ekonomik İşbirliği**, Uluslararası Girne Konferansları, İstanbul.
- SEYİDOĞLU, Halil  
1994 **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- TOĞAN, Sübıday  
1993 **Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye'nin Tecrübeleri**, Yeni Forum Ankara.
- ÜLGENER, SabriF.  
1991 **Milli Gelir, İstihdam ve İktisadi Büyüme**, 7. Basım, Dr. Yayınları, İstanbul.
- ULUDAĞ, İlha  
SERİN, Vildan 1990 **SSCB'ndeki Türk Cumhuriyetlerinin Sosyo-Ekonomik Analizleri ve Türkiye ile İlişkileri**, İTO Yayınları, İstanbul.
- YÜCE, Uğur  
1993 **İzmir İktisat Kongreleri ve Türkiye'nin Kalkınmasında Sanayileşme Zorunluluğu**, 3. İzmir İktisat Kongresi, DPT Yayını, Ankara.
- ZAIM, Sabahattin  
1993 **Türk ve İslam Dünyasının Yeniden Yapılanması**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul.
- .....  
1993. TİKA, Türk Cumhuriyetleri ile ilgili Ülke Raporları, TİKA Yayınları, No: 3,4,5, 6, 7 Ankara.